

Mgr Beata Augustyńska
Uniwersytet Jagielloński

KONCEPCJA PARTNERSTWA PUBLICZNO- -PRYWATNEGO NA PRZYKŁADZIE HOLANDII

Streszczenie

W ciągu ostatnich lat wzrosło zainteresowanie partnerstwem publiczno-prywatnym (PPP) jako alternatywną metodą realizacji zadań inwestycyjnych. PPP umożliwia osiągnięcie długotrwałych korzyści społecznych i komercyjnych. Jego istotą jest podział kompetencji, tak by sektor publiczny mógł się skoncentrować na celu przedsięwzięcia, a nie metodach jego realizacji. Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego w Holandii. W tym celu omówiono początki idei PPP, otoczenie prawne i instytucjonalne oraz zrealizowane projekty.

Summary

The concept of the Public-Private Partnership on example of the Netherlands

A Public-Private Partnership (PPP) is a agreement between the public and the private sector, whereby the private partner commits to supply or finance services that have traditionally been provided by the government. PPP is promoted by many governments, European Union institutions, international organizations as a way to improve public services and increase efficiency of investments. This paper provides overall insight into Public-Private Partnership in the Netherlands, namely outlines history of PPP, types of agreements, legal and institutional background and some of implemented projects.

Wstęp

Kapitał prywatny wykorzystuje się w Europie do finansowania zadań publicznych już od lat 70. Ograniczenia budżetowe i rosnąca presja na poprawę efektywności i jakości usług spowodowały, że rządy państw Unii Europejskiej zaczęły poszukiwać alternatywnych metod realizacji zadań publicznych. Idea

partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) narodziła się w Wielkiej Brytanii. Jego gwałtowny rozwój tłumaczy się wymiernymi korzyściami, jakie przynosi zaangażowanie podmiotów prywatnych w przedsięwzięcia publiczne. Pozwala przede wszystkim na wykorzystanie potencjału sektora prywatnego, w tym najnowszej technologii, *know-how* i metod pracy. Partnerstwo publiczno-prywatne jest wykorzystywane głównie w takich sektorach, jak transport, bezpieczeństwo publiczne, gospodarka wodno-kanalizacyjna, budownictwo komunalne czy edukacja.

Definicja i istota partnerstwa publiczno-prywatnego

Termin „partnerstwo publiczno-prywatne” wszedł do powszechnego użycia w latach 90.¹ Przytaczając definicję Komisji Europejskiej, jest to współpraca „między sektorem publicznym oraz prywatnym do celu przedstawienia projektu lub świadczenia usługi tradycyjnie świadczonej przez sektor publiczny. (...) Przez umożliwienie każdemu z sektorów robienia tego, co potrafi najlepiej, usługi oraz infrastruktura publiczna są realizowane w sposób najbardziej efektywny gospodarczo”². Dzięki wykorzystaniu PPP podmiot prywatny jest odpowiedzialny za wykonanie poszczególnych etapów przedsięwzięcia. Pozwala to partnerowi publicznemu skoncentrować się na definiowaniu celów, które należy osiągnąć w ramach danego projektu, wyznaczaniu standardów czy polityce cenowej.

Instytucjami biorącymi udział w przedsięwzięciach są instytucje publiczne jako zleceńodawcy, inwestorzy kapitałowi (często w obrębie spółki celowej, za której pośrednictwem współpracują z podwykonawcami i jednostkami państwowymi), instytucje kredytujące inwestycje, podwykonawcy i doradcy.

Model PPP jest wykorzystywany wówczas, gdy realizacja zadania metodą tradycyjną jest mniej korzystna. Głównym powodem angażowania się jednostek publicznych w PPP jest wskaźnik korzyści (tzw. *value for money*), który określa wartość dodaną przedsięwzięcia. Do porównania efektywności modeli PPP w odniesieniu do tradycyjnych metod finansowania inwestycji służą między innymi: komparator publiczno-prywatny (w celu porównania hipotetycznego modelu PPP z tradycyjnym modelem) oraz komparator sektora publicznego (w celu porównania wybranej oferty PPP z modelem tradycyjnym)³.

¹ *The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs)*, European Investment Bank, Luxembourg, lipiec 2004, s. 3.

² „Wytoczne dotyczące udanego Partnerstwa Publiczno-Prywatnego”, Komisja Europejska, Bruksela 2003.

³ *Tworzenie podstaw dla PPP w Polsce*, Ecorys Research and Consulting, 2004. http://www.projectfinance.pl/pliki/Brochure_www.ppp-toolkit.pl.pdf

Rodzaje umów PPP

W Zielonej Księdze KE wyróżnione zostały dwie formy PPP:

- umowna, w której partnerstwo opiera się wyłącznie na powiązaniach wynikających z umowy (w ramach zamówień publicznych lub koncesji),
- instytucjonalna, kiedy tworzy się odrębny podmiot realizujący projekt (spółka celowa) lub gdy podmiot publiczny przejmuje kontrolę nad istniejącym już przedsięwzięciem publicznym⁴.

W zależności od rodzaju projektu, sposobu finansowania i pozyskiwania środków partnerstwo może być realizowane w ramach różnych modeli. Komisja Europejska wyróżnia podstawowe grupy PPP, które mogą być dostosowywane do indywidualnych przedsięwzięć i warunków kontraktu. Są to między innymi: umowy z podmiotem prywatnym (na przykład na budowę obiektu czy realizację projektu), umowy Build-Operate-Transfer (BOT), Design-Build-Finance-Operate (DBFO) oraz koncesje⁵.

Charakterystyczne dla pierwszego modelu jest to, że środki finansowe pochodzą z sektora publicznego, do niego należy też własność obiektu. Strona prywatna ponosi jedynie ryzyko projektowe i wykonawcze. W obrębie tego modelu wyróżniamy umowy o obsługę i zarządzanie z podmiotem prywatnym (średniookresowe), usługi kontraktowe (krótkookresowe), w których zarządzanie i inwestycje pozostają w gestii podmiotu publicznego, oraz leasing, w którym prywatny sektor czerpie przychody z majątku publicznego.

Kolejny model – Budowa-Obsługa-Przeniesienie (BOT) – obejmuje budowę i eksploatację obiektu przez inwestora prywatnego. Po upływie terminu ustalonego w umowie następuje przekazanie obiektu na rzecz jednostki publicznej. Przy finansowaniu inwestycji wykorzystuje się subwencje państwowe, a właścicielem prawnym obiektu jest sektor publiczny. Kontrakty trwają zwykle do 20 lat lub dłużej i obejmują głównie obsługę systemów infrastruktury (między innymi oczyszczalnie ścieków, systemy przewozowe).

Z kolei w modelu Projektowanie-Budowa-Finansowanie-Obsługa (BDFO) partner prywatny jest odpowiedzialny za projekt, budowę i finansowanie obiektu w czasie określonym w kontrakcie, strona publiczna zaś pokrywa koszty eksploatacji obiektu. Po zakończeniu umowy inwestycja staje się własnością inwestora publicznego. Mogą występować takie modyfikacje, jak Budowa-Własność-Obsługa-Przeniesienie (BOOT), koncesje Projektowanie-Budowa-Finansowanie-Utrzymanie-Zarządzanie (DBFMO), koncesje na utrzymanie lub na model Budowa-Przeniesienie-Obsługa (BTO).

Ostatni model partnerstwa Budowa-Własność-Obsługa (Build-Own-Operate) stanowi formę umowy koncesyjnej, w ramach której strona prywatna zobowią-

⁴ „Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions, COM(2004)327”, European Commission, Brussels 2004.

⁵ „Wytyczne dotyczące udanego Partnerstwa Publiczno-Prywatnego”, dz. cyt.

zana jest sfinansować inwestycję i wybudować dany obiekt w zamian za prawo do eksploatacji. Model ten różni się od DBFO tym, że partner prywatny pobiera opłaty od użytkowników inwestycji, dzięki czemu zbiera pieniądze na jej utrzymanie i spłatę długów zaciągniętych na realizację projektu. Jest to model wykorzystywany w większości projektów infrastrukturalnych.

Koncepcja PPP w Holandii

Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego (Publiek Private Samenwerking) narodziła się w Holandii już w latach 80. Po raz pierwszy termin ten pojawił się w tekście porozumienia koalicyjnego gabinetu „Lubbers II”⁶ z 1986 roku⁷. Głównym powodem promocji PPP był znaczny deficyt budżetowy będący wynikiem kryzysu w latach 80. i związane z tym ograniczenie wydatków publicznych. Na podstawie raportu ministra finansów, „Meer Waarde door Samen Werken”, zostały podjęte kroki w celu stworzenia ciała doradczego skupiającego się na promocji współpracy administracji publicznej i sektora prywatnego. W styczniu 1999 roku zostało powołane Centrum Wiedzy o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym (Kenniscentrum Publiek Private Samenwerking), działające przy Ministerstwie Finansów⁸. Zadaniem Centrum było upowszechnianie wiedzy i „dobrej praktyki” o PPP, opracowanie polityki (między innymi tworzenie standardów dotyczących procedury zawierania kontraktów, dokumentów przetargowych, przewodników dla aktualnych i potencjalnych partnerów) oraz doradztwo dla sektora publicznego⁹. W 2006 roku Centrum zostało wcielone do Ministerstwa Finansów jako samodzielny departament¹⁰.

Twórcy projektów z udziałem sektora prywatnego musieli pokonać początkowy sceptycyzm, wywołany fiaskiem projektu Wijkertunnel Randstad z 1991 roku, którego realizacja okazała się droższa niż finansowanie ze środków pu-

⁶ Kontynuacja koalicji między partią CDA (*Christen-Democratisch Appèl*) i VVD (*Volkspartij voor Vrijheid en Democratie*) w latach 1986–1989. Nazwa pochodzi od imienia Ruuda Lubbersa, premiera w latach 1982–1994.

⁷ M. Bult-Spiering, G. Dewulf, *Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An international perspective*, Blackwell Publishing, Oxford 2006, s. 8.

⁸ *Meer waarde door samen werken*, Inleiding bij de hoorzitting Publiek- Private Samenwerking van nederlandse vereniging van wegenbouwers uitgesproken door Minister Zalm van Financiën, Ministerie van Financiën, Persberichtnr. 98/203, 9 November 1998, http://www.minfin.nl/nl/actueel/nieuwsberichten,1998/11/98_203.html

⁹ *Public-Private Partnership: Pulling together*, PPP Knowledge Centre, 2001, <http://kenniscentrumpps.econom-i.com/uk/pps/pdf/Corporate%20uk.pdf>

¹⁰ *Knowledge-Centre-PPP-changes-role*, Ministerie van Financiën, 10 June 2006, <http://www.minfin.nl/en/actual/newsreleases,2006/07/Knowledge-Centre-PPP-changes-role.html>

blicznych¹¹. Dodatkowo pojawiały się doniesienia o praktykach niezgodnych z prawem, takich jak ustalanie cen, związanych z kontraktami publicznymi¹². Niewątpliwie pojawianie się Centrum doprowadziło do szybszego wprowadzenia projektów opartych na długotrwałej współpracy z podmiotami prywatnymi. Co ważne, w celu uruchomienia PPP Holandia korzystała z brytyjskich ekspertów i doświadczenia, a wdrażanie umów zostało poprzedzone projektami pilotażowymi (lata 1999–2003)¹³.

Rząd holenderski dysponuje licznymi instrumentami finansowymi, dobieranymi w zależności od rodzaju projektu, podziału obowiązków, ryzyka czy wkładu finansowego. Należą do nich – oprócz gwarancji rządowych i udziałów – subsydia, subsydia z tzw. klauzulą *clawback* (zwrot środków), gdy istnieje duża niepewność do co przyszłych zysków projektu, oraz opłaty eksploatacyjne¹⁴. Holandia otrzymuje dodatkowo środki unijne z Europejskiego Banku Inwestycyjnego, Europejskiego Banku Rozwoju i Odbudowy oraz dotacje z Banku Światowego na realizację niektórych projektów¹⁵. Podstawowe źródła finansowania ze środków prywatnych to kapitał własny spółki celowej i jej pożyczki podporządkowane (*subordinated loans*) oraz kredyty zabezpieczone od podmiotów niepowiązanych, zwykle banków komercyjnych¹⁶. Co warto podkreślić, nie istnieje wzorcowy sposób rozliczania projektów ani regulacja podatkowa dotyczące PPP.

W Holandii nie ma odrębnej ustawy regulującej partnerstwo publiczno-prywatne. Wykorzystuje się dyrektywy unijne o zamówieniach publicznych i koncesjach¹⁷, rezolucje Parlamentu Europejskiego¹⁸, wytyczne KE dotyczące

¹¹ „Public-Private Partnerships. Models and Trends in the European Union”, European Parliament, DG Internal Policies of The European Union, Brussels 2006; zob. więcej *Resource Book on PPP Case Studies*, European Commission, Brussels 2004, s. 113.

¹² A. Petry, J. Thijssen, *PPP in Europe: An Overview*, Freshfields Bruckhaus Deringer, London 2005, s. 41, <http://www.freshfields.com/publications/pdfs/2005/13655.pdf>

¹³ J.P. Schaay, *The Netherlands: Organisation of the PPP-initiative*, International Symposium “PPP – a model for North Rhine-Westphalia”, Düsseldorf 26 October 2001, http://www.ppp.nrw.de/presse/veranstaltungen/pub03/pub02/schaay_engl_1.ppt

¹⁴ *Public-Private Partnership: Pulling together*, dz. cyt., s. 11–12.

¹⁵ Dla przykładu pod koniec 2003 roku EBI udzielił kredytu na łączną wartość około 525 milionów euro na projekty holenderskie, co stanowiło około 3,57% środków EBI na przedsięwzięcia PPP [za:] *The EIB's role in Public-Private Partnerships*, dz. cyt., s. 27.

¹⁶ M. Stoffer, *The International Comparative Legal Guide to PFI/PPP Projects 2007. A Practical Insight to Cross-border PFI/PPP Projects Work*, Netherlands, Global Legal Group, London 2007, s. 74, www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/1026.pdf

¹⁷ Dyrektywa 2004/17/EC w sprawie ujednolicenia procedur udzielania zamówień publicznych przez podmioty działające w sektorach wodnym, energetycznym, transportowym i usług pocztowych w Holandii jako *Besluit aanbestedingen speciale sectoren* (BASS); dyrektywa 2004/18/EC w sprawie ujednolicenia procedur udzielania zamówień publicznych na wykonywanie robót, dostawy towarów oraz wykonywanie usług w Holandii jako *Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten* (BAO); dyrektywa Rady 1993/37/EWG dotycząca koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane.

udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Zieloną Księgę dotyczącą PPP i prawa wspólnotowego dotyczącego kontraktów publicznych i koncesji oraz decyzję Eurostatu o wpływie przedsięwzięć PPP na dług i deficyt publiczny. Wszystkie umowy, na mocy których podmiot publiczny powierza świadczenie usług osobie trzeciej, muszą być zgodne z regułami wynikającymi z traktatu tworzącego Wspólnoty Europejskie¹⁹, zwłaszcza z zasadami przejrzystości, równego traktowania, proporcjonalności i obustronnego uznania²⁰. Dyrektywy unijne dotyczące ujednolicenia procedur udzielania zamówień publicznych²¹ weszły w życie w Holandii w grudniu 2005 roku. Od 2006 roku w parlamencie holenderskim trwają prace nad ustawą o zamówieniach rządowych²². Oprócz regulacji unijnych standardowe wytyczne do przeprowadzenia projektów czy wymagane warunki kontraktów zostały uzgodnione przez agencje rządowe, takie jak Public Water Works Agency (Rijkswaterstaat) czy Centrum Wiedzy o PPP.

Przykłady współpracy sektora publicznego i prywatnego w Holandii

W PPP biorą udział władze centralne, regionalne (na szczeblu prowincji), administracja lokalna (władze gminy) oraz agencje rządowe²³. Pod względem decentralizacji instytucji odpowiedzialnych za partnerstwo w Holandii występuje model mieszany. Charakteryzuje się on tym, że oprócz powołania oddzielnego organu w ramach Ministerstwa Finansów, za wdrażanie projektów odpowiadają lokalne jednostki czy agencje rządowe²⁴.

Współdziałanie sektorów w Holandii występuje najczęściej w sektorze transportowym (budowa autostrad, szybkich kolei, dróg), gospodarce wodnej i szkolnictwie. Coraz popularniejsze stają się także inwestycje typu *land development*, projekty zagospodarowania przestrzennego, budownictwa czynszowego czy rewitalizacji obszarów miejskich. Większość umów przybiera postać DBFM (Design-Build-Finance-Maintain), gdzie podmiot publiczny przekazuje

¹⁸ „European Parliament resolution on public-private partnerships and Community law on public procurement and concessions (2006/2043 (INI))”, 26 October 2006.

¹⁹ W szczególności art. 43 i 49 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską, dotyczące zasad prowadzenia działalności gospodarczej i świadczenia usług.

²⁰ „Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions COM (2004) 327 final”, European Commission, Brussels 2004.

²¹ Następujące dokumenty: dyrektywa 2004/17/EC; dyrektywa 2004/18/EC; dyrektywa Rady 1993/37/EWG dotycząca koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane.

²² *The International Comparative Legal Guide to PFI/PPP Projects 2007*, dz. cyt., s. 72–74.

²³ *Public-Private Partnership: Pulling together*, dz. cyt., s. 4.

²⁴ *Review of the national policy, legislative and institutional environment necessary for the establishment of municipal public private partnerships (PPPs) for public service delivery and local development in the Europe and CIS region*, UNDP, New York 2006, s. 10.

odpowiedzialność za fazę projektowania, budowy, finansowania i utrzymywania spółce celowej.

Pierwszym projektem pilotażowym była budowa linii szybkiego ruchu między Amsterdamem-portem lotniczym, Schiphol-Rotterdamem a granicą belgijską o wartości około 6,9 miliardów euro²⁵. Projekt HSL-Zuid rozpoczął się w 2000 roku, a otwarcie linii planuje się na rok 2008. Umowa (model DBFM) podpisana została na 30 lat, w tym 25 lat na eksploatację i utrzymanie. Powołane w celu realizacji projektu konsorcjum Infrasppeed B.V. (z udziałowcami między innymi Siemens, HSBC, BAM Group) jest odpowiedzialne za projektowanie, realizację inwestycji i zarządzanie nią przez tzw. *development period* (na czas wykonywania). W czasie budowy linii finansowanie odbywa się ze środków inwestorów oraz kredytów prywatnych banków²⁶. Konsorcjum jest odpowiedzialne za eksploatację oraz utrzymywanie linii przez 25-letni okres franszyzy, tzw. *availability period* (okres dostępności). Po tym czasie infrastruktura przejdzie w posiadanie sektora publicznego. Państwo rozpocznie spłaty dopiero po przekazaniu inwestycji do użytku²⁷. Szacuje się, że projekt ten zapewni oszczędności w wysokości około 5% w porównaniu z tradycyjnym modelem finansowania. Jest to największe do tej pory przedsięwzięcie wykorzystujące formułę PPP w Holandii. Co ważne, HSL-Zuid został uznany przez czasopismo „Project Finance Magazine” za „European PPP Deal of the Year 2001”.

Pozostałe projekty pilotażowe dotyczyły budowy autostrad (A59 i N31), oczyszczalni ścieków w Delfland oraz Montaigne Lyceum w Hadze. Projekt w regionie Delfland został zainicjowany w 2003 roku. Fundusze na jego realizację pochodzą z kredytu Europejskiego Banku Inwestycyjnego (25 milionów euro) oraz banków komercyjnych (między innymi holenderski Rabobank)²⁸. W jego ramach finansowana jest budowa nowego zakładu uzdatniania ścieków w Harnaschpolder i modernizacja oczyszczalni ścieków w Houtrust. Kontrakt przyjął model DBFO, w ramach którego odpowiedzialność za eksploatację i ryzyko operacyjne ponosi strona prywatna – Dulfuent B.V.²⁹ W przypadku autostrady A49 władze prowincji zdecydowały się na współpracę z inwestorem prywatnym, by nie czekać na środki rządowe do 2008 roku. Obydwie autostrady zostały sfinansowane z kredytów udzielonych przez największe banki holenderskie, takie jak Bank Nederlandse Gemeenten, ING Nationale-Nederlanden czy NIB Capital. Z kolei pierwszym projektem edukacyjnym była budowa Monta-

²⁵ Linia Zuid HSL jest ostatnim etapem sieci szybkich kolei w Europie (PKBKAL High Speed Rail Network Paris, Brussels, Cologne, Amsterdam, London).

²⁶ Zob. więcej HSL Zuid, <http://www.hslzuid.nl/hsl/uk/Organization/index.jsp>

²⁷ *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda rozwoju infrastruktury w Polsce*, Raport Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce, Warszawa 2002.

²⁸ *EBI w sektorze wodnym: projekty wodociągowo-kanalizacyjne*, Europejski Bank Inwestycyjny, 2006, s. 13, http://bei.eu.int/Attachments/thematic/water_2006_pl.pdf

²⁹ *Harnaschpolder the first ever public-private partnership in the water industry in the Netherlands*, <http://www.veoliawater.com/files/news/531EocqQKt953EiJ518j.php>

igne Lyceum w Hadze (jako jedna z trzech części projektu pilotażowego). Na mocy umowy między władzami centralnymi, urzędami miasta w Hadze i radą szkoły w 2002 roku rozpoczęto budowę nowej szkoły. Projekt przybrał formę 30-letniego kontraktu DBFO (1,5 roku na budowę oraz 28,5 roku na utrzymanie)³⁰.

Podsumowanie

Współpraca administracji z sektorem prywatnym jest reakcją na narastający niedobór środków publicznych i konieczność osiągnięcia wyższej efektywności w realizacji zadań publicznych. Niesie korzyści zarówno dla stron realizujących projekt, jak i dla ogółu społeczeństwa. Holandia jest jednym z pierwszych krajów europejskich, w którym wprowadzono partnerstwo publiczno-prywatne. Jednym z czynników, które niewątpliwie zdecydowały o powodzeniu idei PPP w Holandii, było powołanie Centrum Wiedzy, jako odrębnego ciała doradczego mającego wspierać władze publiczne. Dzięki utworzeniu struktur partnerskich, standardów i wytycznych dotyczących kontraktów został usprawniony proces udzielania zamówień publicznych. Kolejnym czynnikiem jest pełne zaangażowanie administracji na szczeblu lokalnym w PPP i zaufanie społeczne w kwestii udziału podmiotów prywatnych w realizacji zadań publicznych. Główne zagadnienia w odniesieniu do Holandii to ustanowienie ram prawnych współpracy. Jako że PPP wymaga wieloletniego zaangażowania wszystkich stron, istnieje potrzeba wpierania partnerstwa zbiorem aktów prawnych czy procedur administracyjnych w zakresie wdrażania projektów, dostosowanych odpowiednio do struktury prawnej państwa i regionu.

Literatura

- Bult-Spiering M., Dewulf G., *Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective*, Blackwell Publishing, Oxford 2006.
- Bovair T., Loffer E., *Public Management and Governance*, Routledge, London 2003.
- EBI w sektorze wodnym: projekty wodociągowo-kanalizacyjne, Europejski Bank Inwestycyjny, 2006, http://bei.eu.int/Attachments/thematic/water_2006_pl.pdf
- Harnaschpolder the first ever public-private partnership in the water industry in the Netherlands, <http://www.veoliawater.com/files/news/531EocqQKt953EiJ518j.php>.
- Knowledge-Centre-PPP-changes-role, Ministerie van Financiën, 10 June 2006 <http://www.minfin.nl/en/actual/newsreleases,2006/07/Knowledge-Centre-PPP-changes-role.html>.
- Managing across levels of government. Netherlands, OECD, Brussels 1997.
- Meer waarde door samen werken, Inleiding bij de hoorzitting Publiek- Private Samenwerking van nederlandse vereniging van wegenbouwers uitgesproken door Minister Zalm van

³⁰ E. Scholten, *Montaigne Lyceum. The first Dutch PPP education project*, SMi Benelux PPP Forum, Brussels, 23 May 2005, www.strukton.com/files/Smi%20Benelux%202005%20TG.pdf

- Financiën, Persberichtnr. 98/203, Ministerie van Financiën, 9 November 1998 http://www.minfin.nl/nl/actueel/nieuwsberichten,1998/11/98_203.html.
- Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda rozwoju infrastruktury w Polsce*, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce, Warszawa 2002.
- Petry A., Thijssen J., *PPP in Europe: an Overview*, Freshfields Bruckhaus Deringer, London 2005, <http://www.freshfields.com/publications/pdfs/2005/13655.pdf>
- Public-Private Partnerships*, International Monetary Fund, 12 March 2004 <http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm>.
- Review of the national policy, legislative and institutional environment necessary for the establishment of municipal public private partnerships (PPPs) for public service delivery and local development in the Europe and CIS region*, UNDP, New York 2006.
- Schaay J-P., *The Netherlands: Organisation of the PPP-initiative*, International Symposium "PPP – a model for North Rhine-Westphalia" Düsseldorf, 26 October 2001, http://www.ppp.nrw.de/presse/veranstaltungen/pub03/pub02/schaay_engl_1.ppt.
- Scholten E., *Montaigne Lyceum. The first Dutch PPP education project, SMi Benelux PPP Forum*, Brussels, 23 May 2005, www.strukton.com/files/Smi%20Benelux%202005%20TG.pdf
- Stoffer M., *The International Comparative Legal Guide to: PFI/PPP Projects 2007. A practical insight to cross-border PFI / PPP Projects work, Netherlands*, Global Legal Group, London 2007, s. 74, www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/1026.pdf
- The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs)*, European Investment Bank, Luxembourg 2004.
- Tworzenie podstaw dla PPP w Polsce*, Ecorys Research and Consulting, 2004 http://www.projectfinance.pl/pliki/Brochure_www.ppp-toolkit.pl.pdf

Dokumenty

- „European Parliament resolution on public-private partnerships and Community law on public procurement and concessions (2006/2043(INI))”, 26 October 2006.
- „Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions COM (2004) 327 final”, European Commission, Brussels 2004.
- „Public-Private Partnerships. Models and Trends in the European Union”, European Parliament, DG Internal Policies of The European Union, Brussels 2006.
- „Wtyczne dotyczących udanego Partnerstwa Publiczno-Prywatnego”, Komisja Europejska, Bruksela 2003.